

تحويل المفاوضات

تغيير مقاربتك الشخصية للنزاعات بين الشركات
قد يعود عليك بنتائج مذهشة



نك مورغان

لقد حان وقتُ البتِّ في ميزانية أخرى لدى قسم التسويق وأنت مسؤول عن تطوير مُنتَج جديد، ومن المدهش حقاً كثرةُ المسائل التي تحوّل بينكما على الرغم من كونكما فريقين مُطالِبَيْن بتفسير خطواتكما للمساهمين أنفسهم. هم في قسم التسويق يرددون على الدوام نغمة الاهتمام بالزبون، ويزعمون أن نتائج هذا المسح للسوق أو تلك العيّنة من الجمهور تُظهر أن المنتجات الجديدة كانت بعيدةً جداً عن المنحني البياني المطلوب، وأنت في المقابل تقول لهم: إن المُنتَج جديد لم يسبق لأحدٍ معرفته قبل تسويقه، فكيف إذاً يمكن لأي شخص أن يعرف أريد شراءه أم لا؟ أما اليوم، فالتركيز على الشأن المالي، وقد آن أوانُ المشاحنات بشأن ميزانية العام المقبل. ها أنت تقول لنفسك حين تفتح الباب الزجاجي الكلمات نفسها التي وضعها «دانتى» فوق بواباتِ

الجحيم: «تخلّ عن كلّ أمل أنتَ يا مَنْ تدخل ههنا». تعلم أنك مضطّر إلى التفاوض مع مسؤول التسويق، وتخشى أنه سوف يتلو عليك من جديد إحصائياتِ الزبائن ضمن مساعيه لسحب الميزانية منك؛ إذًا، فالיום لا محالة يومٌ تَعَس.

لطالما كان هذا النمط التفاوضي لكسبٍ طرفٍ على حساب خسارة آخر هو النموذج الذهنيّ الأساسي لدى معظمنا لفضّ النزاعات بجميع أنواعها، وسواء نشبت بين الأفراد أو بين الشركات فالأمر في نظرنا حرب أو صراع. ونحن بالطبع الشخص الطيّب والطرف الأول الذي سوف يخسر على الأغلب.

وفي النهاية، يُترجم هذا النموذج- ضمن محاولات تحقيق التوازن- بأن يحصل الشخص الآخر على أكثر وأن تحصل أنت على أقلّ.

لكن مؤكّد أننا قد سمعنا جميعاً عن تفاوضٍ يُفضي إلى طرفين رابحين على الرغم من أنّ الطرف الآخر لا يبدو معنياً بالنصف المتعلّق بك من الصيغة، وأنّ من الصعب في المعركة الحامية الوطيس أن تفكّر بطريقة فاعلة في كيفية ربح الطرفين معاً، في حين ينتهي الأمر بك إلى ميزانية أقلّ.

إنّما ثمة طريقة أفضل للتفكير، فبدلاً من النظر إلى التفاوض وفضّ النزاع على أنه حدث، ابدأ بالنظر إليه على أنه رحلة- رحلة تحوّل- عندها يمكن لمنظورك حول هذا النشاط الإنساني الصعب وغير المجزي- في غالب الأحيان- أن يتغير. وأبعد من ذلك، فقد أظهر

التحليل المكثف وكل ما كُتِبَ عن هذه الفكرة في العقد الماضي أن هذه الطريقة في النظر إلى فضّ النزاع غالباً ما تفعل فعلها، سواء قام الطرف الآخر بمُجاراتك فيها أم لم يَقم.

النزاع عنصر أساسي في تطوّر الأفراد والشركات

إن فهمَ النزاع وفضّه بهذه الطريقة هو جوهرُ سلوك الشركات، وكما يقول الخبيران بيتر إم. كليت وديانا جي. دالتون في كتابهما «إدارة النزاع في عالم مُرتَّب بالتفاوض»: «النزاع متأصل في أنظمة الشركات... هو جزء لا يتجزأ من ديناميكيات طرق إدارة الشركات للتوازنات؛ بُغية الحفاظ عليها فاعلة بحق. أولاً، هناك التوترات بين الإبداع والضوابط، وهي تحتاج إلى إيجاد توازنٍ وانسجامٍ بينها- إذ إن الشركات المعاصرة تزدهر وتحافظ على إنتاجية عالية لموظفيها عندما تتيح لهم حرية التعبير عن خبراتهم والمشاركة التي تحفّزهم على الإبداع- وثمة في الوقت عينه حاجة إلى النظام والضوابط بحيث يُوجّه الإبداع نحو تحقيق أهداف الشركة».

وتصحّ هذه الطريقة في تعامل الشركات الناجحة مع موظفيها في تعاملها مع العالم الخارجي، إذ يجب على الشركات الموازنة دائماً بين تأثيرها في بيئتها وتأثيرها بها، فإذا نجحت في الأمر الأول تسنّى لها النمو والتفوق في السوق، وإذا نجحت في الثاني تمكّنت من التغيّر استجابةً لبيئتها بالسرعة الكافية لتجنيبها أنواع الفشل والإخفاق الذي تواجهه، في أحيان كثيرة، الشركات الأقلّ منها مرونةً وتكيفاً.

وعن حالك إزاء مسؤول التسويق، فالحقيقة هي بالضبط تلك التي تعلمانها في أعماقكما، وهي أنكما - كليكما - على حق، فالشركات تحتاج أن تتأثر بالزبائن وأن تؤثر فيهم. يبقى عليك أن تُترجم هذه الحقيقة الأساسية إلى «قصة» تتطور باستمرار عند مناقشة الميزانية.

أما على المستوى الفردي، فيجب علينا جميعاً أن نستمر في الرحلة نفسها: الموازنة بين الحاجة إلى ترك بصمتنا على العالم من حولنا والحاجة إلى التكيف مع الواقع الذي نختبره؛ لأنّ جوهر فض النزاعات يتضمن جعل تلك الرحلة التعاونية رحلة واعية مُتعمّدة تبدأ بالإصغاء وتتقدّم عبر التعلّم، ثم الإدراك لتصل أخيراً إلى إرادة تعاونٍ جديدٍ وفاعل مع شركائنا في النزاع.

ابداً بإعادة النظر في فهمك النزاع وفض النزاع

ابداً بإدراك ما ليس عليه حقيقة الأسلوب الناجح لفض النزاعات، فمعظمنا لا يحبّ النزاع، وكلّنا نفضّل لو أنّه ينأى بعيداً عن حياتنا. لذلك ترانا مفطورين على تهدئة الأشخاص العدائين بيننا واسترضائهم، الذين تلو أصواتهم مزعجة كصرير العجلات. نحن نريد تكييفاً ما للوضع القائم؛ سعيّاً إلى السلام، وهذا بالضبط هو السبب وراء النتيجة التي تحصل عليها في التفاوض على الميزانية عندما ينفجر أحد الطرفين المتفاوضين بنوبة غضب مفاجئة. فإذا فُتح الطريق مرة واحدة أمام هذا الشخص للحصول على ما يريد، فإنه لا محالة سيستخدم الحيلة نفسها مرة تلو المرة؛ ولم لا؟ فقد

نجحت تماماً. إذًا، سعييد الكرة وسوف نستمر بدورنا في مجاراته سعيًا إلى السلام وحسب. لكن في الحقيقة، عندما نتخذ هذا الموقف فنحن نعمل بحق على كبت النزاع لا على فضّه. وكما يقول خبير التفاوض والوساطة كينيث كلوك: «يُفضي كبتُ النزاع إلى التساهل مع الشرّ والقبول بالظلم، وهو ما يعزّز الخوف أيضاً. إنّ الخوف من التغيير والنزاع والمعارضة ومن الدفاع عما هو حقٌ وصواب، ومن المطالبة بما هو لازم وضروري، ومن الإفصاح عما نؤمن به، سواء في الأسر أم في الشركات أم في المجتمعات، كله يفضي إلى الإطاحة بالنزاهة وإلى تدمير القيم الإنسانية».

**يمكن للحلول الفاعلة أن تأتي فقط من الفهم
الحقيقي للأرضية المشتركة لكلا الطرفين، وهذا هو
سبب أهمية الإصغاء والتعليم العميقين**

اعلم أن الأسلوب الناجح لفضّ النزاع ليس مجرد تسوية، كأن يأمر المدير التنفيذي للشركة بإيقاف مباراة الصياح المحتمة بينك وبين فريق التسويق بقوله، وفقاً للخبير كلوك: «كفى! سوف أعطي كلاً منكما أقلّ مما حصل عليه في العام الماضي بنسبة 3% وانتهت القصة». ويتابع كلوك: «إن تسوية النزاع -مع عدم الانخراط في كبت النزاع أو إنكار الأسباب الكامنة وارهء- هي مجرد كفاح لإسكات الغضب ومجرّد فرض -ولو بمنتهى اللطف- لسلامٍ فاطر لا حيوية فيه. إن التسوية مرتبطة بالكبت عبر نظام يعيد تكرار نفسه، وهي شكلٌ من أشكال الكبت، والكبت شكلٌ من

أشكال التسوية، وهؤلاء الذين يروّجون لكبت النزاع أو تسويته يعدّون النزاع شراً لا ضرورة له».

كذلك ليس فضّ النزاع مصالحةً واسترضاءً، فالمصالحة هي بمنزلة «عظّمة» ترمي بها إلى كلّ من الطرفين الغاضبين في نزاعٍ ما، وذلك عبر دفع الطرف الآخر؛ ليعتذر إليه أو يعده بعدم تكرار سلوكه المهيّن ثانيةً. أو ربما عبر دفع أحد الطرفين إلى اتخاذ خطوةٍ أحادية تبعث السرورَ في نفس خصمه. والمصالحة هي ما يحدث عندما يبدو مسؤول التسويق مُعتدّاً بنفسه، في حين يبدو الانزعاج واضحاً عليك، فيقول المدير التنفيذي لمدير قسم التسويق: «بوب، يمكنك تحسين الوضع عبر الموافقة على إجراء بعض البحث على مشروعه المُفضّل، حتى لو أبدى فقط بعضُ زبائننا من الشركات الضخمة شيئاً من الاهتمام به، فسوف أقدمُ شخصياً رأسمالٍ بدئيّ لهذا المشروع». بكلمات أخرى: إذا كان كبتُ النزاع وقفاً مؤقتاً لإطلاق النار فور إنهاء التفاوض بشأن الميزانية، فإن المصالحة استخدامٌ «لحفنة من مال الإسكات وتميرير الخطأ»؛ لإيجاد مناخٍ أكثر ملائمةً للعمل معاً في سلام. يمكن للمصالحة أن تكون خطوةً مفيدة لكنها ليست فضّاً للنزاع، ويجب عدم النظر إليها خطأً على أنها كذلك.

أخيراً، فإن فضّ النزاع ليس تنازلاً متبادلاً «مجرّد قِسمَة للبيدر مُناصفة» بين مطلبك من الميزانية ومطلب مسؤول التسويق. يقول كلوك: «التنازل المتبادل يعني الأخذ والعطاء. وهناك مشكلتان جسيمتان في هذا الأمر، تحدث الأولى عندما يصعب التمييز بين الوساطة والإذعان،

وتحدث الثانية عندما يُطلب من طرفي النزاع التنازل في مسائل تتعلق بالمبدأ، وهذا بمنزلة تأييد إقامة توازن بين الحقيقة والأكاذيب، والحرية والعبودية، والسلم والحرب». «فإذا كانت قسمة البيدر مناصفة» تعني أنك مرغمٌ دائماً على تأجيل منتجاتك الجديدة ذات الشعبية العالية التي يمكنها إحداث ثورة في السوق، فاعلم أن سلسلة من هذه التنازلات قد ترغمك في نهاية المطاف على التخلي عن مبدأ أو عن حلم.

ولكن، إذا لم يكن فضُّ النزاع هو كَبْتُهُ ولا هو التسوية ولا المصالحة ولا حتى التنازل المتبادل، فما هو إذاً؟ إنه ببساطة: التعاون من أجل إيجاد شيء ما جديد وفاعل؛ شيءٍ تحوّلِي. يقول كلوك: «يولّد التنازل المتبادل نتائجَ بينيةً باهتة متوسطة الجودة غامضة وعادية. أما التعاون، فيولّد نتائجَ غيرَ متوقّعةٍ وتعاونيةٍ وتحوّلِيّةٍ وفريدة وفاعلة ومدهشة. حتى نتعامل مع الأضداد يمكننا اللجوء إلى التوليف بينها، سواء بتوليفات بسيطة أم بتوليفات مركّبة، إذ تتكون التوليفةُ البسيطة من إضافة جزء إلى جزء، أو بأخذ المعدل الوسطي بينهما، أو بخلط هذين الجزأين معاً إلى أن يتماهيا في كلّ واحد. وتتكوّن التوليفةُ المركبة من جذب الأضدادِ للتقابلِ في توترٍ فاعل ومضاعفتها، أو إعادة جمعها معاً إلى أن تصبح شيئاً جديداً ومختلفاً».

خطوات لفضّ النزاع

إذاً، كيف يمكنك تحقيق الفضّ التعاوني للنزاع؟ إليك الخطوات العملية بالتفصيل:

1) أصغ باهتمام شديد لكلا الطرفين

يسعى معظمنا إلى تقليل النزاع- وما يستتبعه من إزعاجات عاطفية- إلى الحد الأدنى، وكم نكابد أماً في الإصغاء إلى وجهات النظر الأخرى لا لشيء إلا لأننا نشبّث بصحة وجهة نظرنا. إذاً، فحتى نتمكن من تغيير الوضع الذي أدّى إلى النزاع أصلاً، علينا البدء من هذه النقطة بالذات.

حدّد كلوك وجوان غولد سميث- في كتابهما «فضّ النزاعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في عالم الوظيفة»- ثلاثة أجزاء مهمة للإصغاء الجيد:

أولاً- أنت تهدف إلى زيادة الفهم، إذاً «استوعب ثقافة النزاع وسياقه، فاكتشاف معنى النزاع بالنسبة إليك وإلى خصمك لا يقود وحسب إلى التسوية، بل يزيد إدراك الأسباب الكامنة وراء النزاع وقبلها وحلّها».

ثانياً- أنت بحاجة إلى الدخول في صميم الموضوع، إذاً «يمكن للإصغاء بفاعلية وانفتاح وتعاطف مع وجهة نظر الآخر- وبكل أحاسيسك- أن يضعك في مركز النزاع الذي منه تنبثق كلُّ السُّبل المُفضّية إلى فضّ النزاع وتحويله».

ثالثاً وأخيراً- هناك في مركز النزاع أنت بحاجة إلى تقصّي المشاعر الكامنة، «فعند نبش المشاعر الشديدة ورفعها إلى سطح الشعور ثم التحدّث عنها بانفتاح وعلى نحو مباشر مع الشخص الذي تتعلّق به، تزول الحواجز اللامرئية ويكون الحلّ والتحوّل».

إذاً، أنصت جيداً إلى فريق التسويق واسأل نفسك عن المشاعر الكامنة وراءَ تعلُّقهم الواضح بالبحث التسويقي؛ ربما لم يفهموا تماماً ما تمثله أفكارك الجديدة من اختراقٍ فنيٍّ مهم. إن الإصغاء في أثناء النزاع يعني الإصغاء إلى الطرفين- إلى الطرف الذي أنت فيه، إضافةً إلى الطرف الآخر، ولا سبيلَ إلا عبرَ هذا النوع من الانخراط العميق والنزيه؛ كي تتمكن من البدء بفهم للأرضية التي تقف عليها والأرضية الأخرى التي يقف عليها خصمك، والأرضية العميقة الكامنة وراء موقف كلٍّ منكما. ومن هناك بالضبط يمكن إيجاد البداية للتعاون؛ أوليسَ كلٌّ منكما يسعى- في الأساس- إلى إرضاء الزبائن؟ لماذا إذاً تنعكس تلك الرغبة الأساسية عينها بكلِّ هذا الاختلاف عند الممارسة العملية؟

إنّ فهم لغة النزاع- لغتك ولغة خصمك- مهم جداً لعملية التحوّل. فهل تستخدم لغة الحرب كأن تقول: «لقد أوصدوا الباب في وجه كل فكرة فورَ طرحنا إياها»؟ أم تستخدم لغة التنافس «فريقهم لا يلعب وفق قواعد اللعبة»؟ أم لغة الرحلة «هل يمكننا اتّخاذ هذه الخطوة معاً»؟ يشيرُ نوع اللغة التي تستخدمها ويستخدمها الطرف الآخر إلى سلوككما في أثناء التفاوض، بل يتحكم به أيضاً. فإذا كانت لغتك تشير إلى شكوك عميقة غير مصرّح بها حول الاستعداد الحقيقي للطرف الآخر للسعي معك بحثاً عن حلٍّ، فإن هذه الافتراضات تحتاج إلى الإفصاح عنها، وإلا فإنها ستقف عقبةً في طريق أيّ تعاونٍ ممكن؛ والأمر عينه ينطبق بالطبع على الطرف الآخر.

(2)- اعرف الأسباب الأساسية للنزاع

حالَ بدئك بفهم ما يدفع كلا الطرفين للإصغاءِ بدقّةٍ إلى المواقف المُعلّنة واللغة التي تُعلن بها، يكون الوقت قد حان لتحديد ما يمكنك فعله فيما يخص الوضع القائم وتحتاج إلى البحث فيما وراء المشاعر لتعرف سببَ شدتها وطول بقائها: ما المخاوف الأساسية التي تعيق التوصل إلى حلٍّ؟ ما سبب نتائج مسح السوق وعيّنات الجمهور التي طالما كانت تغيظ قسمَ التسويق منك؟ هل يمكن أن تكونا كليكما مُرتبكين مُتحيّرين بسبب أهواء الزبون الثيّب الذي تتزايد صعوبة إرضائه؟

عندما تتضح هذه المشاعر، يمكنك البدء بفصل «القمح عن القش» في مواقف الطرفين، يقول كلوك وغولد سميث: «افصل ما يهمّ عمّا لا يهمّ ويكون عقبةً في الطريق. والطريقُ إلى فضّ النزاع وتحويله ليس في الجدل حول من المُصيب إنما في الحوار، ولا في التنافس حول المواقف إنما في التعاون لتلبية الحاجات المشتركة». ويكمن مفتاحُ هذا الاستيعاب المُتنامي، وفقاً للخبيرين كلوك وغولد سميث، في المعرفة المُستمدّة من التصرفات العسيرة: «في كل نزاعٍ نواجهه ثمة تصرفات عسيرة تمُدُّنا بفرص لتحسين مهاراتنا وتطوير قدرتنا على التعاطف والصبر والمثابرة».

يحدّد كلوك وغولد سميث ستّ طبقات تحت المسائل الظاهرة في أي نزاع: الشخصيات، والمشاعر، والمصالح، والحاجات والرغبات، وملحوظات المرء عن نفسه واحترامه لذاته، والتوقعات المُستترة والمسائل العالقة بلا حلٍّ من الماضي؛ يمكن كذلك إيجاد طبقاتٍ أخرى.

وبالبحث في هذا «الجبل الجليدي» من القوى المؤثرة خفية في فضّ النزاع، سيكون بمقدورك إيجاد بدايات لمخرج تحوُّليٍّ من المعضلة، في حين يمكن للفهم المنقوص لها أو تجاهلها أن يجهض أي أمل في إيجاد الحل. إذًا، فهل شخصيات أطراف النزاع مختلفةٌ جوهرياً؟ هل يُضمر أي طرفٍ غضباً غير مُدرَك تجاه الآخر؟ ما الذي يريده كل طرفٍ من وراء هذا النزاع؟ ما نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعتقد أنها لديك؟ ما التوقعات الخاطئة التي لديك - أو لدى خصمك - بشأن نتيجة هذا النزاع؟ وأخيراً، هل تُقاتل - أو يُقاتل خصمك - في معركةٍ من الماضي تُكرّرها ثانيةً من بدايتها؛ لأنها انتهت آنذاك على غير ما تمنيت؟ هل يتعلّق الأمر كلّ حقيقةٍ بذاك الفشل الذي واجهه مُنتجك منذ بضع سنين ومازلت لا تحبّذ الحديث بشأنه، ذاك المُنتج الذي راهن عليه قسم التسويق بقوةٍ ثم كان عليه التخلّي عنه في منتصف الطريق وإيقاف أكبر حملةٍ تسويقيةٍ لديه على الإطلاق؟

(3)- فتش عن طرائق فاعلة للتقدّم باتجاه فضّ النزاع

عندما ننظر بالعمق الكافي إلى دوافعنا ورغباتنا سنجد - على الدوام تقريباً - غموضاً ومفارقة، ويمكن لمواجهة هذه المفارقة أن تكون مؤلمة، لكنها جزءٌ من تطوير الحلول لمعظم المسائل الشاقة في فضّ النزاع. العملية في جوهرها عملية حلّ للمشكلات: أنت تعلم من حيث الأساس أنّ عليك التركيز أكثر على احتياجات الزبون، لكنك لا ترغب بالتخلّي عن تعلّقك الشديد بتصميم مُنتجٍ عالي الجودة. إذًا، كيف ستحلّ هذه المفارقة؟ عليك أولاً أن تتقبّل المفارقات التي

تجدها، وأن توجد طاقةً إيجابية عبر ردود الأفعال الفاعلة على هذه المفارقات. ثم عليك أن تجدَ كيفية حلّ المشكلات التي اكتشفتها، وكما يقول كلوك وغولد سميث: «هناك مقاربات كثيرة يمكننا عبرها أن نحلّ مشكلاتنا، لكن معظمنا يقارب هذه المشكلات على أنها خصوم أو أعداء، يجب دحرهم أو السيطرة عليهم، بدلاً من النظر إليها بوصفها فرصاً للتعلّم والتحسين. كثيراً ما نواجه مشكلاتٍ في حياتنا، لكن قلّ أن نتوقّف للتفكّر بعمق في كيفية تحسين الطريقة التي نحاول بها حلّ تلك المشكلات».

إن فهم لغة النزاع - لغتك ولغة خصمك - مهم جداً لعملية التحول

إذاً، فهل من طرائق أخرى أقلّ مجابهةً يمكنك بها معالجة مشكلتك مع مسؤول التسويق؟ هل في مقدورك دعوة بعض الزبائن المهمين إلى عملية المراجعة والتخطيط التي تقومون بها؟ إن خطوة البحث عن طرائق فاعلة التي تقود إلى فضّ النزاع هي بالضبط جوهر رحلة التحول نحو فضّه على نحو ناجح. فإذا استطعت أن تجد حلولاً فاعلة للمشكلات الأساسية التي كشفت النقاب عنها عبر الإصغاء والتعلّم العميقين، فقد برعت في الجزء الأصعب من مسيرة الوصول إلى فضّ النزاع. وهنا تُمتحن بحقّ إرادة التعاون لديك، فالحلول الفاعلة لا تأتي إلا من الفهم الحقيقي السليم للأرضية المشتركة بين الطرفين، وهذا سببُ الأهمية البالغة للإصغاء والتعلّم العميقين.

4- **فعل الفهم** الذي توصلت إليه في تطوير الأفعال فور تخطيطك لحلولك الرائعة للمشكلات -العصية على الحل حتى اللحظة- التي فهمتها حديثاً وحسب. يبقى عليك أن تقنع كلا الطرفين بالعمل بحلوك، وتحتاج من أجل ذلك أن تفعل الفهم والثقة اللذين حققتهما؛ كي تقنع المشاركين في النزاع بعدم التشبث بالوضع الراهن والتحرك قُدماً.

إذاً، فالنزاعات فرصٌ لتطور الأفراد والشركات، وهي على الرغم من عدم كونها بسيطةً - في أغلب الأحيان - أو خاليةً من التوترات - إلا فيما ندر - غير أنها تحمل في طياتها إمكانيات تطورٍ وإبداعٍ هائلين. والبدل عن ذلك ليس سوى الركود فضلاً عن إحساسٍ مؤرقٍ بأنك وفريق التسويق تتركون وراءكم على الطاولة الكثير من الأفكار الجيدة ليتلقفها منافسوكم ويعملوا بها.

قراءات إضافية

Managing Conflict in a Negotiated World by Peter M. Kellert and Diana G. Dalton (2001, Sage Publications)

Resolving Conflicts at Work: A Complete Guide for Everyone on the Job by Kenneth Cloke and Joan Goldsmith (2000, Jossey-Bass)